

NEFINANČNÍ UKAZAZETELE

Non – financial indicators

Martin Rogozný¹

¹ *Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,
Univerzitní nám. 1934/3, 73340 Karviná
Email: rogozny@opf.slu.cz*

Abstrakt: Článek přehledně popisuje finanční a nefinanční ukazatele a srovnává jejich výhody a nevýhody jako indikátorů podnikové výkonnosti. Ukazuje několik příkladů nefinančních ukazatelů a jejich soustav pro podnikové činnosti a pro měření jejich cílů. Ukázky by mohly být inspirací pro manažery při vytváření vlastních systémů ukazatelů. Uvádí i soustavy ukazatelů pro měření výkonnosti jednotlivých zemí.

Abstract: The article briefly describes financial and nonfinancial indicators and compares their advantages and disadvantages as corporate performance measures. Shows several examples of nonfinancial indicators for corporate activities and for measurement of their aims. It could be inspiration for managers at generation of indicators system. The article deals with indicators' system for evaluation of countries.

Klíčová slova: finanční ukazatele, metody hodnocení výkonnosti podniků a zemí, měření výkonnosti, nedostatky finančních ukazatelů, nefinanční ukazatele

Keywords: financial indicators, methods of performance measurement, nonfinancial indicators, performance measurement, disadvantages of financial indicators

JEL classification: M21

Úvod

Při hodnocení podniků se v současné době používají ukazatele finanční (EVA, MVA, CFROI). Tyto ukazatele lze považovat za zavedené. Do popředí nyní vystupují především ukazatele nefinanční. Zatímco čeští autoři zůstávají u finančních ukazatelů, v Západní Evropě a USA se nyní nefinančním ukazatelům věnují stále větší pozornost, jak o tom svědčí např. odkazy na Internetu. Proto manažeři a ekonomové podniků zavádějí nebo hodlají zavést nefinanční ukazatele do svých informačních a hodnotících systémů. V tomto článku jsou uvedeny příklady soustav nefinančních ukazatelů, které mohou sloužit jako inspirace při vytváření vlastní soustavy ukazatelů.

1 Hodnocení podniku

1.1 Hodnocení podniku finančními ukazateli

Přístupy k hodnocení jak podniků (společností), tak i větších celků (měst, regionů, států) jsou v podstatě dvojí (viz Jílek (4)):

1) hodnocení souborem ukazatelů, který obsahuje tzv. klíčové indikátory (key indicators); ty se v podstatě týkají tří oblastí - ekonomické, sociální a environmentální. V současné době existuje ve světě několik souborů ukazatelů, většinou pro hodnocení zemí; OECD chce vytvořit jednotnou soustavu ukazatelů (stejný cíl má Německá vědecká Schmalenbachova společnost při vytváření soustavy ukazatelů pro podniky (viz Synek (8));

2) hodnocení jedním ukazatelem (kompozitním indikátorem), který je syntézou dílčích indikátorů a jiných statistických dat do jediné míry (v podnikové ekonomice např. Altman).

V hodnocení podniků převládají finanční ukazatele a jejich soubory, tj. ukazatele vyjádřené v penězích a postihujících finanční stránku hospodaření podniků. Jsou to jak absolutní ukazatele (aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk, z novějších EBIT, EAT, EVA, NPV), tak ukazatele relativní (ROE, ROI, ROS, CFROI). Dílčí ukazatele jsou obvykle seskupovány do skupin, hodnotících určité oblasti podnikové činnosti (využití aktiv, rentabilitu, likviditu, zadluženost aj.). Vznikly i metody hodnocení podniků jedním ukazatelem, např. Altmannovo Z-Score, Argentihovo A-Score, indexy IN aj.

Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví, založeném na účetních standardech; jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy.

1.2 Finanční ukazatele již nestačí

Za hlavní problémy spojené s jejich použitím jako hodnotících systémů podniku se považují tyto skutečnosti:

- většinu absolutních i poměrových ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období a mají proto historický charakter. Orientace na ně vede k orientaci na krátkodobé cíle a opomíjí cíle dlouhodobé. Rovněž se postrádá jejich zjevná spojitost se strategií podniku.
- Jejich oponenti tvrdí, že jde o jednorozměrný pohled na činnost podniku. Tvrdí, že „čím méně rozumíte podnikání, tím více se spoléháte na účetní čísla“ a „čím blíže jste provozu, tím více využíváte nefinanční ukazatele, které mohou být cennou pomocí, jak zlepšit řízení“, nebo že „nákladové účetnictví je veřejný nepřítel produktivity čísla jedna“ (Goldratt, tvůrce TPC Theory of Constraints - teorie omezení [1]);
- finanční ukazatele (většinou roční nebo měsíční) jsou spojeny s krátkodobými cíli, a protože jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit;
- jsou založeny na analýze historických výsledků a jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie; jsou zpožděnými ukazateli (lagging indicators);
- jsou-li použity k vyjádření cílů (většinou vycházejících z rentability vlastního kapitálu a čistého zisku), existuje nebezpečí jejich „přikrášlování managementem (manipulace s výsledkem hospodaření);
- ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů (např. nevysvětlí, že stagnující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků); některé aspekty činnosti podniku nepostihují téměř vůbec (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, význam intelektuálního kapitálu, který - ač často hlavní výrobní faktor není vykazován ve finančních výkazech).
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé (k tomu více viz Hansen [2]).

Uvedené nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, jejichž „plnění“ má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě. Jsou považovány za vedoucí ukazatele (leading indicators). Neznamená to, že s nefinančními ukazateli - často vyjádřenými v naturálních (fyzikálních) - nejsou spojeny žádné nedostatky nebo nevýhody.

1.3 Historie nefinančních ukazatelů

Vznik nefinančních ukazatelů úzce souvisí s pokusy o určení faktorů úspěšnosti podniků. Počátkem 80. let to byli Peters a Watermann [6] s jejich osmi faktory vedoucími k úspěšnosti firem, dále Chung, Daniel, Rockart aj. s kritickými faktory úspěchu. Koncem 80. let byla v USA vytvořena Národní cena Malcoma Baldrige (MBA - Malcom Baldrige Award) udělovaná excelentním organizacím podle sedmi kritérií. Jako souborná koncepce hodnocení společností následovala koncepce autorů Kaplana a Nortona Balance Scorecard (BSC). Tito autoři do svého systému hodnocení vnesli i nefinanční ukazatele; jde především o ukazatele ve čtyřech oblastech (autoři je nazývají perspektivy) postihující hybné síly (např. pro zákaznickou perspektivu počet prodaných kusů, podíl na trhu, počet reklamací, počet záručních, subjektivní hodnocení jakosti, pro perspektivu výroby počet nových výrobků, velikost odpadu). Koncepce BSC ovšem neznamená, že vylučuje peněžní (hodnotové, finanční) ukazatele. Koncepce BSC je známa širokému okruhu ekonomů a manažerů, takže se jí podrobněji nemusíme zabývat.

Počátkem 90. let byla i v Evropě formulována doporučení pro vytvoření excelentní organizace a zavedeno udělování Evropské ceny za kvalitu (The European Quality Award); tu uděluje Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management). EFQM Excellence Model, který vyšel z koncepce BSC, posuzuje a hodnotí podniky tím, že odhaluje jejich slabé a silné stránky s cílem zlepšit jejich postavení v globální konkurenci.

1.4 Tvrdé a měkké ukazatele

Při výběru nefinančních ukazatelů musíme vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Měly by být tak vymezeny, abychom v budoucnu mohli říci, zda došlo k jejich změně, ať už žádoucí nebo nežádoucí, nebo nikoli. Proto je velkým problémem měřitelnost ukazatelů. Měřitelné ukazatele, s jejichž měřením nejsou velké problémy, jsou v literatuře označovány jako „**tvrdé**“ (tangible - hmatatelné). Sem namátkou patří snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby, zkrácení doby obsluhy zákazníka aj. Lze je rozdělit na kvantitativní měřitelné nějakou kardinální stupnicí, a kvalitativní měřitelné ordinální stupnicí. Nemůžeme-li však některý faktor změřit, jen ztěží jej můžeme řídit (kontrolovat). Nejobtížnější je měření tzv. **měkkých ukazatelů** (intangible - nehmatatelné), jako jsou, jak ukazují různé průzkumy, např. inovace, firemní kultura, zapojení zaměstnanců, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost nebo věrnost zákazníka, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace pracovníků. Pokud nemůžeme přímo zachytit změnu měkkých ukazatelů, musíme najít tvrdý ukazatel, jehož změna reflektuje změnu měkkého ukazatele; je to zástupný ukazatel. Stejným problémem jsou údaje a data, které podniky evidují, avšak nepoužijí je v plánovacím procesu (např. proto, že je nedovedou převést do použitelných a interpretovatelných plánovacích ukazatelů). Pokud jejich vliv není měřitelný, měli bychom je vyjádřit v zastupitelných, měřitelných ukazatelích.

Měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze:

- identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů,
- měření ukazatelů,
- využití ukazatelů v plánovací praxi.

Protože nefinančních ukazatelů můžeme vytvořit velký počet, je dobré provést jejich klasifikaci. Za nejdůležitější obvykle můžeme pokládat ukazatele postihující postavení podniku (firmy) na trhu (značka, růst trhu, růst podílu na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence, podíl

nových výrobků), zákazníci (spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek), inovace (nové výrobky a služby, kvalita výrobků a služeb, technologická schopnost, produktivita výzkumu a vývoje, procento neúspěšných projektů), produktivita (nové technologie, životní prostředí), zaměstnanci (spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, vzdělávání a trénink, firemní kultura, pracovní prostředí, procento přesčasové práce).

Uvedené skupiny i jejich ukazatele jsou jedněmi z možných třídění. Pro některé podniky se toto třídění může hodit, pro jiné nikoli. Ty se mohou inspirovat z dalších přehledů ukazatelů, které uvedeme dále; významné je doporučení Nadace pro měření výkonnosti.

1.5 Postup při vytváření systému ukazatelů

Tento postup formulují Ittner a Larcker [2] takto:

1. vybudovat příčinný strategický model (model nesmí být jen vizí, ale nástrojem pro dosažení cílů); podle jasné strategie vytyčit klíčové oblasti a ukazatele;
2. prověřit databáze podniku, zahrnout klíčové nefinanční ukazatele, prověřit konzistentnost informací;
3. přeměnit data na informace, ověřit příčinný model a v něm předpokládané vztahy;
4. model neustále zdokonalovat (mění-li se okolí podniku, mění se faktory ovlivňující výkonnost);
5. činnosti založit na výsledcích, závěry z hodnocení výsledků použít při rozhodování;
6. hodnocení výsledků - musí se neustále ověřovat (většinou pomocí post auditu), zda plánované činnosti a investice přinesly žádoucí výsledky, případně zrevidovat příčinný model.

1.6 Problémy nefinančních ukazatelů

Informační systém ukazatelů rozšířený o ukazatele nefinanční často vyžaduje investice do informačního systému, který musí čerpat údaje z různých databází. Rovněž hodnocení ukazatelů vyžaduje čas hodnocených i hodnotících pracovníků, který by mohli věnovat např. zákazníkům. Nefinanční ukazatele jsou vyjadřovány v různých jednotkách - v čase, v procentech, v kusech, jako průměr apod.; pro nefinanční ukazatele neexistuje proto společný jmenovatel. Je důležité, aby nefinanční ukazatele měly příčinnou vazbu na cíle společnosti, vyjádřené ve finančních ukazatelích (např. růst hodnoty firmy, růst ceny akcií); tak tomu často není a nesprávné nefinanční ukazatele zaměří pozornost na nesprávné cíle. Problémem je i statistická spolehlivost ukazatele, zda skutečně měří vliv na cíl, ke kterému má vést, nebo zda jde o pouhou statistickou chybu.

Podívejme se nyní na některé víceméně komplexní metody hodnocení podniků, které ve velké míře používají nefinanční ukazatele.

2 Ucelené systémy ukazatelů

2.1 Balanced Scorecard

Nejrozšířenějším a nejpropracovanějším systémem hodnocení podniků je systém BSC-Balanced Scorecard. Protože v dnešní době jde o systém téměř všeobecně známý a zaváděný do praxe i našich podniků, uvedme jen hlavní souvislosti s finančními a nefinančními ukazateli. BSC vychází z vize a strategie podniku, stanoví cíle a měřítka pro hodnocení jejich plnění včetně stanovení cílových hodnot. Zavedení BSC předpokládá rozsáhlou datovou základnu a využití informační techniky. Výkonnost podniku měří ze čtyř úhlů pohledu, z tzv. perspektiv:

- finance,
- zákazník,
- interní podnikové procesy,

- učení se a růst.

Ve finanční oblasti zachovává tradiční ukazatele s tím, že jejich plnění může působit proti cílům ostatních perspektiv; proto zavádí další, s financemi spojené ukazatele, jako je hodnocení rizika (risk assessment) a nákladově-užitkové (cost-benefits) ukazatele.

V oblasti zákaznické jde především o ukazatele uspokojení zákazníka, který je ze všech cílů nejdůležitější (neuspokojený zákazník totiž přejde ke konkurenci). Ukazateli jsou např. věrnost zákazníka, podíl podniku na trhu, počet nových zákazníků.

V oblasti interních podnikových procesů jde o postižení procesů vytvářejících konkurenční schopnost podniku; sleduje se kvalita výrobků a služeb, zvyšování produktivity, ukazatele sledující výrobní cyklus jako je průběžná doba výroby, uspokojení akcionářů.

Oblast „učení se a růst“ má postihnout jak jsou podnik a jeho zaměstnanci schopni se učit a zdokonalovat. Měří se spokojenost a věrnost pracovníků, schopnost pracovat s informační technikou, sociální odpovědnost (vztah k životnímu prostředí) aj.

Při aplikaci BSC v podniku nejde o to, aby manažeři přejali ukazatele, ale aby sami identifikovali činnosti, které ovlivňují výkonnost podniku, a postihli je potřebnými ukazateli.

2.2 Metoda hodnocení vitality podniků podle J. Pollaka

Pollak [6] hodnotí životaschopnost podniků podle deseti kritérií; každému přiděluje cílové body. Součet bodů vyjádřený v procentech je ukazatelem životaschopnosti podniku:

Tabulka 1: Životaschopnost podniku

81 - 100 %	životaschopnost je téměř zaručena
61 - 80 %	životaschopnost je velmi pravděpodobná
41 - 60 %	životaschopnost bez zásahu není zajištěna
21 - 40 %	podnik je nemocný
0 - 20 %	podnik je v krizi

Zdroj: Pollak [6]

Hodnotící kritéria jsou následující, cílové body jsou uvedeny v závorce:

- 1) cash flow je dostačující ke krytí úroků (8)
- 2) uspokojení zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců a okolí je dostatečné (11)
- 3) podnik má stabilní okruh spokojených zákazníků (11)
- 4) výrobky, služby odpovídají požadavkům trhu (12)
- 5) nepřetržitý výzkum trhu, jehož výsledky podnik vtěluje do nových výrobků a služeb (13)
- 6) školení kvalifikovaného a motivovaného personálu (8)
- 7) optimální kapitálová struktura (10)
- 8) schopní, spolehliví a inovativní dodavatelé surovin, výrobků, služeb (7)
- 9) výhodné stanoviště pro provozování dané činnosti (9)
- 10) kladný postoj k životnímu prostředí (11).

Ke každému kritérii jsou určeny (většinou nefinanční) ukazatele, podle jejichž plnění se přidělují body. Např. u kritéria 2 to jsou nepřetržitý růst obrátu, kvalita a služby odpovídající očekávání, žádné reklamace, nepřetržitý reciproční styk se zákazníky, intenzivní činnost marketingu, orientace zákazníků - reklama, publicita, nedostatečný styk se zákazníky, ustrnulý prodejní program, časté reklamace.

2.3 Ukazatele podle Nadace pro měření výkonnosti

Uveďme činnosti a funkce podniku a hlavní nefinanční ukazatele, které je charakterizují, jak je uvádí Nadace pro měření výkonnosti (The Foundation for Performance Measurement).

Nadace byla založena v roce 1992 a je důležitým zdrojem informací o měření výkonnosti a o nefinančních ukazatelích.

Tabulka 2: Výroba a produkce

1) výrobní proces - ukazatele odvozené od času výroby a pohybových studií	účinnost výrobních linek
	flexibilita výrobního plánu
	doba oprav výrobní linky
	procento zmetků
	životní cyklus výrobku
	kvalita výroby
	měření odpadu
	testování součástek, subkomponent a hotových výrobků
	analýza vad a jejich příčin
	procento zmetků
2) dodavatelé	úroveň zásob a čas dodávky
	opatření pro JIT v zásobách
	obrat zásob
	procento vadných dodávek
	průměrná doba zpoždění dodávek

Zdroj: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999

Tabulka 3: Prodej a marketing

	blízkost zákazníka
	kvalita obalového materiálu
	analýza spokojenosti zákazníků
	srovnání cen výrobků
	sledování ztrát individuálních prodejců
	analýza prodejní komise
	monitoring dotazů a objednávek
	tržby na 100 zákazníků
	analýza prodejů podle zákazníků
	analýza prodejů podle prodejců
	prodeje podle geografických oblastí
	bleskové zprávy o prodejích
	analýza základních platů a tržeb prodejců
	podíl na trhu ve srovnání s konkurencí
	nové výrobky a služby
	doba oprav
	zpoždění dodávek zákazníkům
	hodnota záručních oprav

Zdroj: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999

Tabulka 4: Lidé (zaměstnanci)

	analýza zaměstnanců
	analýza výkonů vs. potřeba zaměstnanců
	kvalifikovaní a nekvalifikovaní pracovníci
	počet řídicích vs. provozních zaměstnanců
	analýza pracovního zatížení
	volná a očekávaná místa
	pracovní absence
	podíl přesčasů
	náklady na nábor pracovních sil
	žadatelé o místo na základě reklamy
	pracovníci z reklamní kampaně
	techniky hodnocení pracovníků
	hodnocení plánů rozvoje pracovníků
	monitoring odborných oddělení
	monitoring dlouhodobé výkonnosti oddělení
	hodnocení stabilizace pracovníků

Zdroj: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999

Tabulka 5: Výzkum a vývoj (R&D)

	hodnocení základních cílů R&D, strategických cílů a projektových cílů
	zlepšení výrobku oproti potenciálnímu přijetí trhem
	R&D oproti technicky dosažitelným kritériím, oproti nákladům a trhům
	R&D priority vůči jiným projektům
	R&D oproti konkurenci
	milníky R&D
	analýza potřeb trhu vzhledem k navrženým výrobkům
	audit R&D vrcholovým managementem
	míra neúspěchu prototypů
	počet prototypů

Zdroj: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999

Tabulka 6: Prostředí

	ukazatele využití zařízení
	čistota
	pořádek
	stravovací zařízení vs. konkurence
	ostatní zařízení vs. konkurence

Zdroj: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999

Uvedený přehled ukazatelů se především hodí především pro větší výrobní podniky. Pro jiná odvětví musí být přehled modifikován. Tak např. pro obchodní podniky je doporučen následující systém ukazatelů.

Z krátkého průzkumu provedeného dotazováním u ekonomů hlavních podniků regionu (Hyundai Motor, ArcelorMittal, OKD, Vítkovice Steel) vyplynulo, že nejdůležitějším a nejsledovanějšími ukazateli jsou ukazatele bezpečnosti práce. Např. Hyundai ukazatele

bezpečnosti práce řadí na první místo s tím, že úraz na pracovišti vyřazuje středisko zcela z prémiového hodnocení. To ukazuje na jiné řazení ukazatelů než u výše uvedené Nadace.

Tabulka 7: Ukazatele pro obchodní podniky

Skupina ukazatelů	Ukazatel
Finance	Obchodní marže Rentabilita obratu (zisk/obrat) Produktivita plochy (obrat/m ²) Obrátkovost
Zákazníci	Podíl zákazníků s věrnostní kartou Podíl obratu „věrnostních karet“ Podíl obratu „nových věrnostních karet“ Průměrná velikost nákupu Podíl obrátů platební kartou Úspěšnost reklamních akcí
Sortiment a dodavatelé	Marže na m ² prodejní plochy Podíl rychloobrátkového zboží. Podíl vlastních značek na obratu. Podíl značkového zboží na obratu. Podíl reklamací Obrátkovost zboží Rozsah zásoby zboží
Interní procesy	Četnost chybějícího sortimentu Hodinový výkon (obrat/hodina práce) Náklady logistiky Náklady správy
Potenciál	Spokojenost zaměstnanců Počet zlepšovacích návrhů Rozpočet na inovace Míra automatizace a využití IT

Zdroj: Nývltová, R., P. Marinič, 2010. Finanční řízení podniku – Moderní metody a trendy. Praha, Grada Publishing.

Závěr

Cílem článku je být inspirací pro ty manažery a ekonomy, kteří stojí před úkolem vytvořit soustavu hodnotících ukazatelů hospodaření jejich podniku, především zhodnocení jeho výkonnosti. Článek uvádí tradiční finanční ukazatele a rozšiřuje a doplňuje je o nefinanční ukazatele. Protože značná část nefinančních ukazatelů je neměřitelná, ukazuje jak tento problém řešit. Uvádí ukázky soustav nefinančních ukazatelů od nás i ze světa. Ponechává stranou nový směr měření výkonnosti, a to management by ROI.

Literatura

- [1] GOLDRATT, E. M., 1983. *Cost accounting is enemy number one of productivity*. International Conference Proceedings, American Production and Inventory Control Society (APICS) (October 1983). Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/>

Eliyahu_M._Goldratt#Business_novels.

- [2] ITTNER, Ch., D. and D. F. LARCKER, 2003. *Short Coming Up on Nonfinancial Performace Measurement*. Harward Business Review, November 2003.
- [3] JÍLEK, J., 2005. *Statistika, poznatky a politika - světové fórum OECD o klíčových indikátorech*. Politická ekonomie 1/2005. ISSN 0032-3233.
- [4] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie*. Balance Scorecard. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-203-1
- [5] PETERS, T. J. and R. H.WATERMAN, Jr. 2002. *In Search of Excellence*. New York, Harper and Row, appeared in DSS News, July 7, 2002, Vol. 3, No. 14.
- [6] POLLAK, H., 2004. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80- 7179-803-7.
- [7] SHAW, A., 1999. *A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators*. The Foundation for Performance Measurement, Knowledge@Wharton, The Wharton School, University of Pennsylvania. Dostupné z: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/non-financial-performance-measures-what-works-and-what-doesnt/>
- [8] SYNEK, M. a J. DVORAK, 2000. *Jednotný systém ukazatelů pro finanční účetnictví evropských podniků*. Ekonom 12/2000.
- [9] The State New Economy Index in www.neweconomyindex.org/states/index.html